

Государственный

Университет

Управления



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА «ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

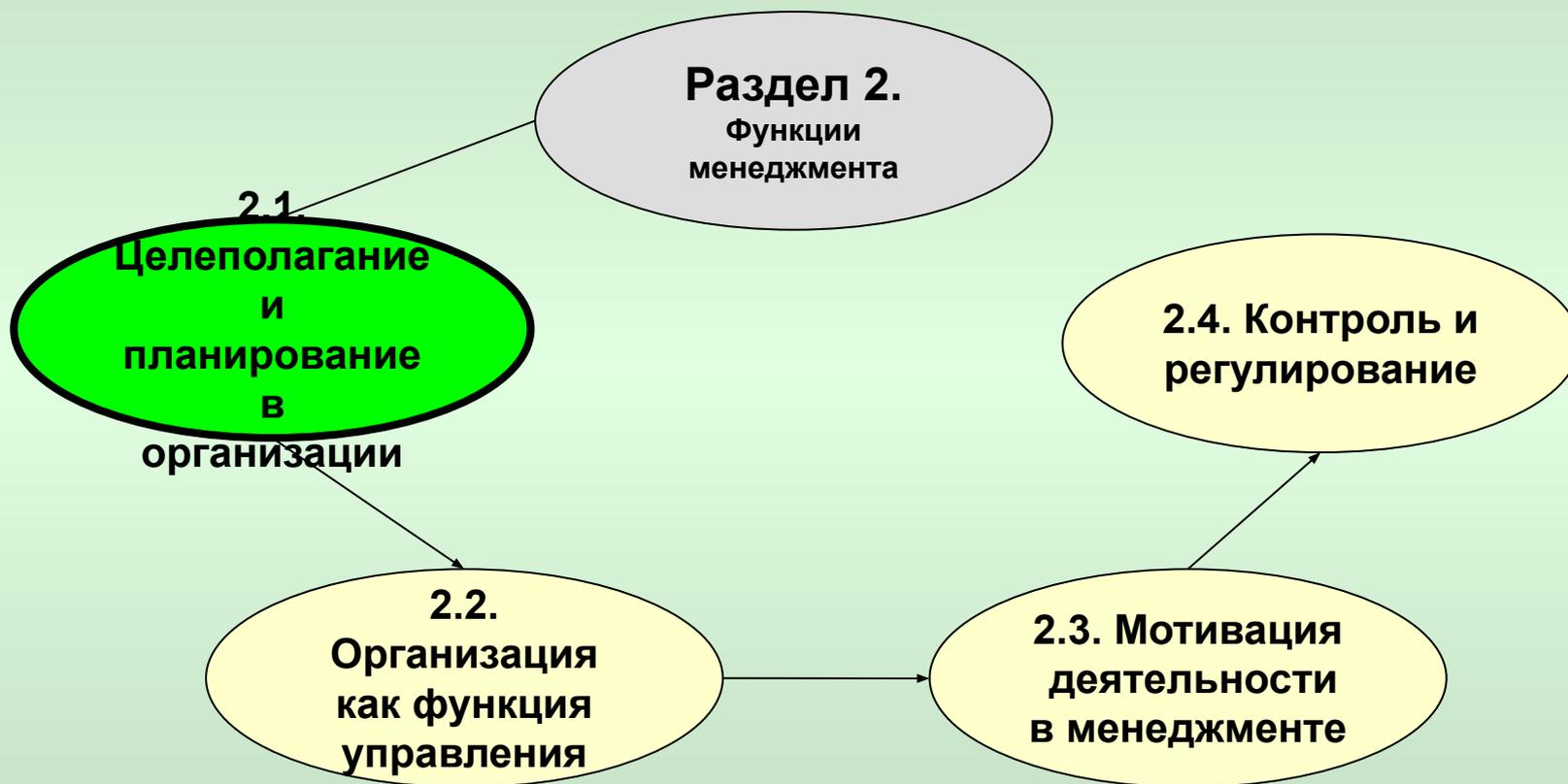
2.1. Целеполагание и планирование в организации

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

Автор – ТОМОРАДЗЕ Илья Владимирович

МОСКВА - 2006

**Место главы «Целеполагание и планирование»
в макроструктуре раздела «Функции менеджмента»**



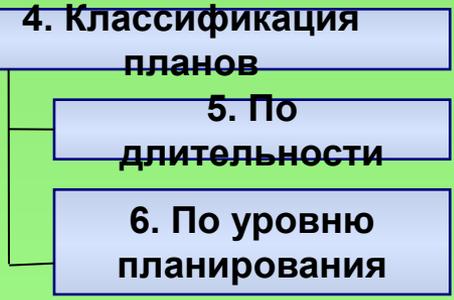
2.1. Целеполагание и планирование содержание

8 2.1.1. Планирование

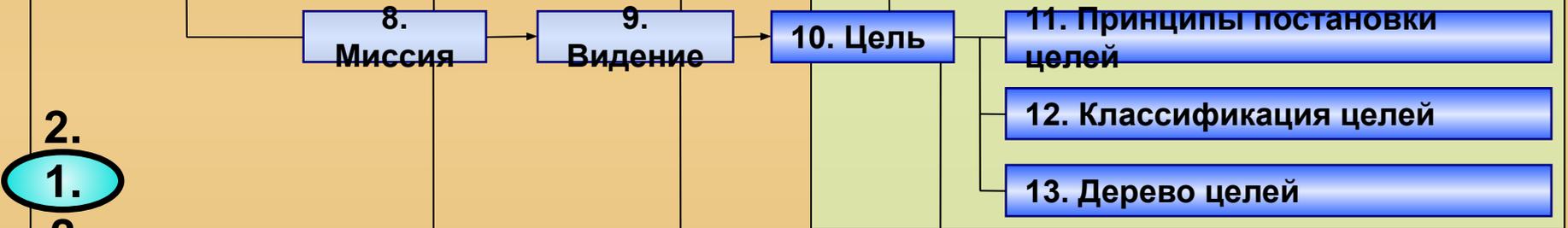
1
5 2.1.2. Целеполагание

2
8 2.1.3. Стратегия планирования

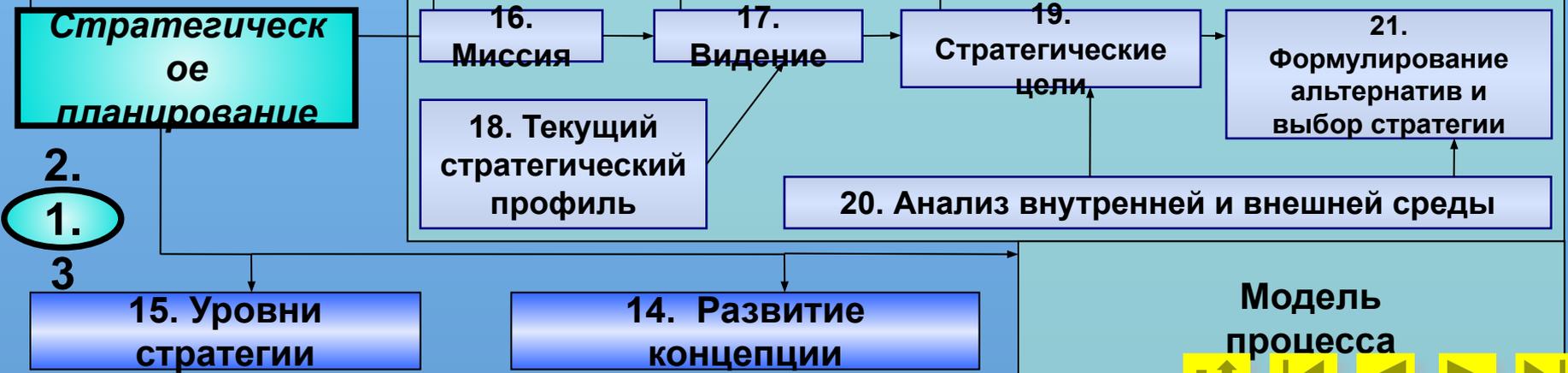
Планирование



Целеполагание



Стратегическое планирование



Планирование

2.
1.

1. Установление целей

2. Распределение ресурсов

3. Доведение планов до работников

- 4. Классификация планов
- 5. По длительности
- 6. По уровню планирования

1

Целеполагание

2.
1.
2

7. Типы целевых установок

Система целей

8. Миссия

9. Видение

10. Цель

11. Принципы постановки целей

12. Классификация целей

13. Дерево целей

Стратегическое планирование

2.
1.
3

16. Миссия

17. Видение

19. Стратегические цели

21. Формулирование альтернатив и выбор стратегии

18. Текущий стратегический профиль

20. Анализ внутренней и внешней среды

14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

Модель процесса



Тема:

Целеполагание и планирование

Введение (к. 3÷7)

1. Планирование (к. 8÷14)

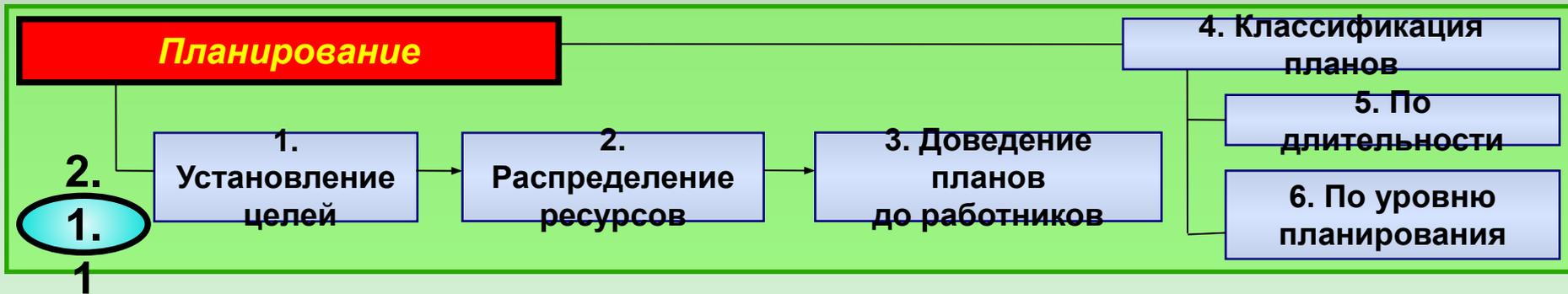
2. Целеполагание (к. 15÷27)

3. Стратегическое
планирование (к. 28÷42)

Заключение (к. 43)

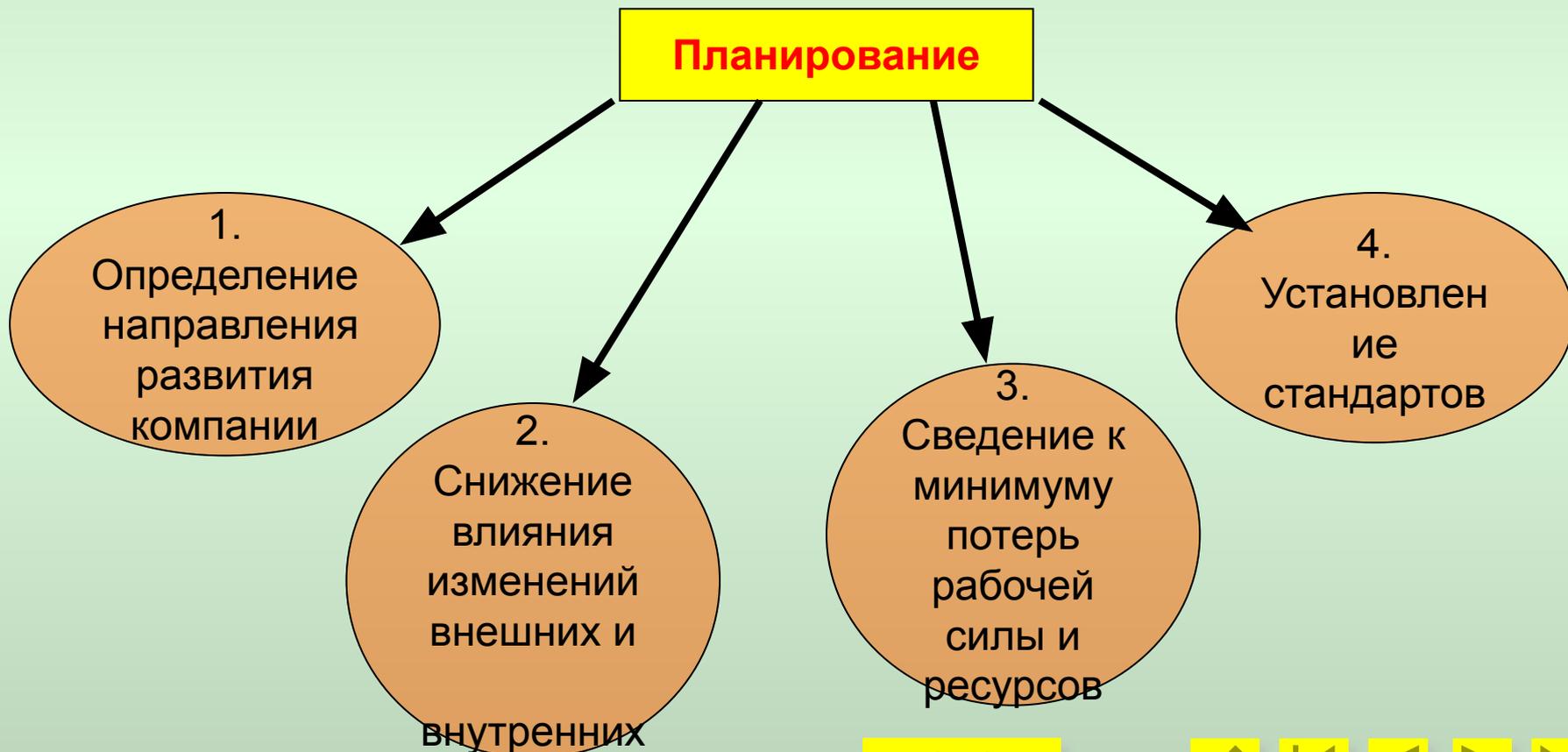
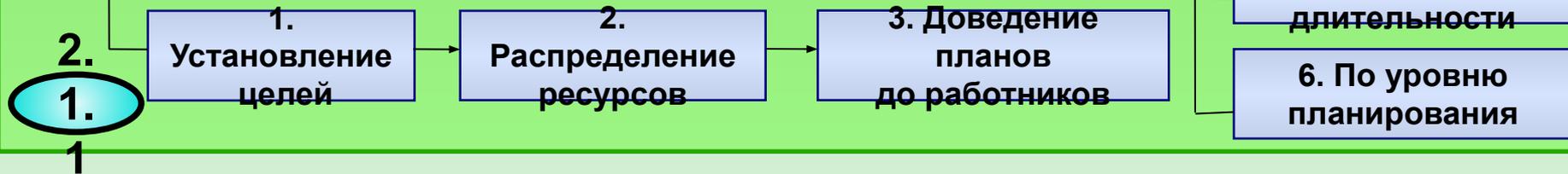
2.1. Целеполагание и планирование содержание

- 9 2.1.1. Планирование
- 15 2.1.2. Целеполагание
- 28 2.1.3. Стратегия планирования



Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, её подразделений, функциональных подсистем, отделов и служб

Планирование



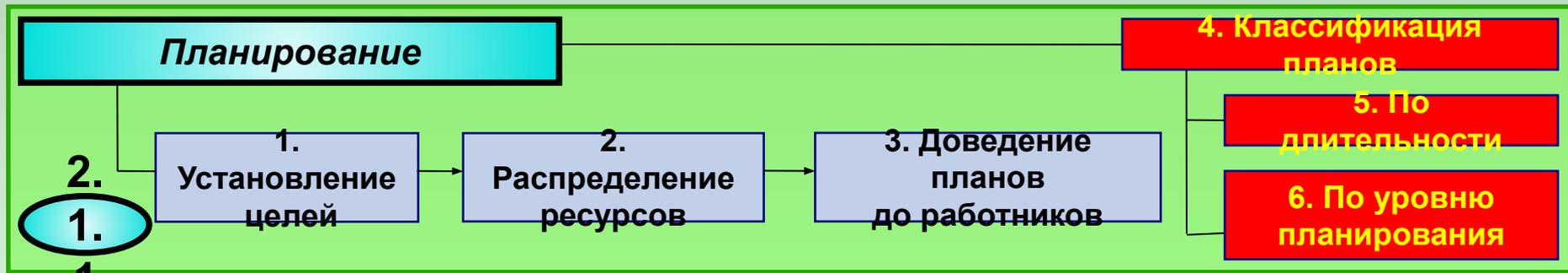


1. Установка целей и задач

2. Разработка стратегий, программ и планов

3. Распределение ресурсов

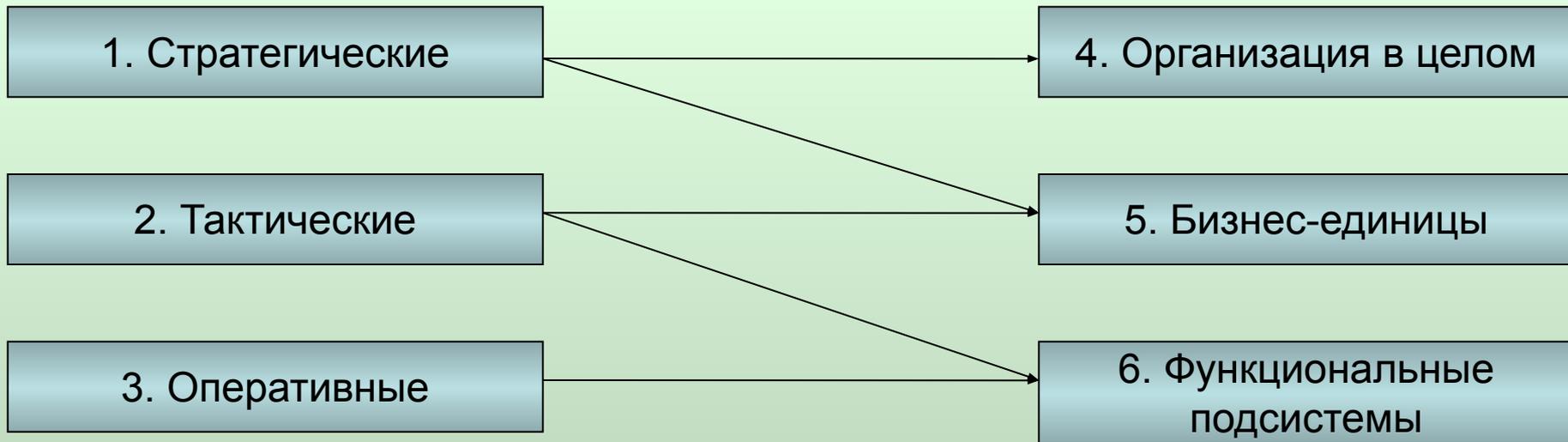
3. Доведение планов до работников



Типы планов по длительности планового периода



Уровни организационного планирования



2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.1.1. (к. 8-15)

Почему необходимо планировать?

- для определения направления развития компании (к. 10-1)
- для снижения затрат (к. 10-2)
- > для рационализации использования ресурсов (к. 10-3)

> для установления стандартов (к. 10-4)

Процесс планирования (к. 11)

Ядро планирования –
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ (к. 11-1)

> разработка программ, стратегий, планов (к. 11-2)

> определение необходимых ресурсов (к. 11-3)

> доведение планов до исполнителей (к. 11-4)

2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Планы разделяют (к. 12):

- по длительности периода (к. 12-1÷3)
- по структурным составляющим (к. 12-4÷6)

они взаимно увязаны и представляют единую систему планов

2.1. Целеполагание и планирование содержание

8

2.1.1. Планирование

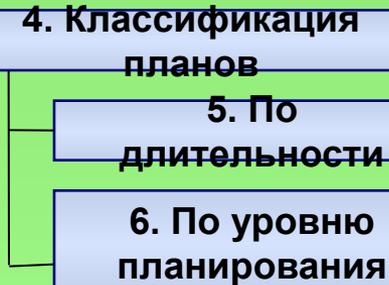
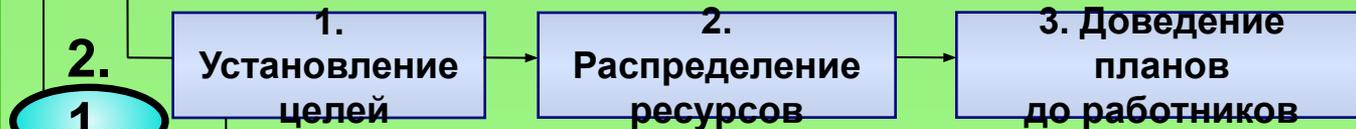
1
9

2.1.2. Целеполагание

2
8

2.1.3. Стратегия планирования

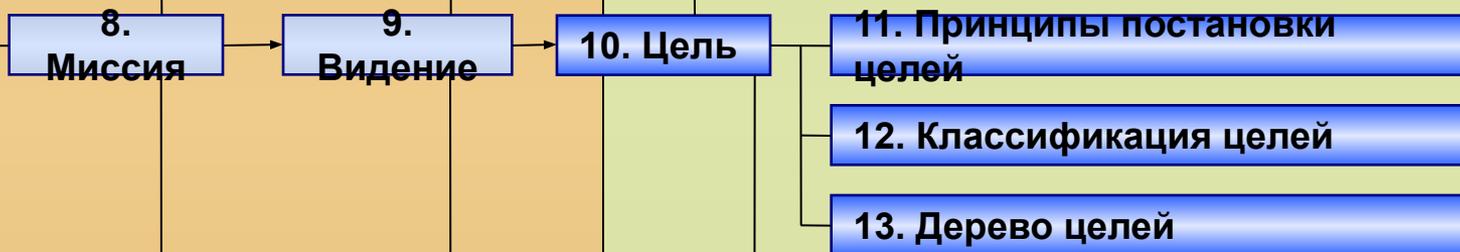
Планирование



Целеполагание

7. Типы целевых установок

Система целей



Стратегическое планирование

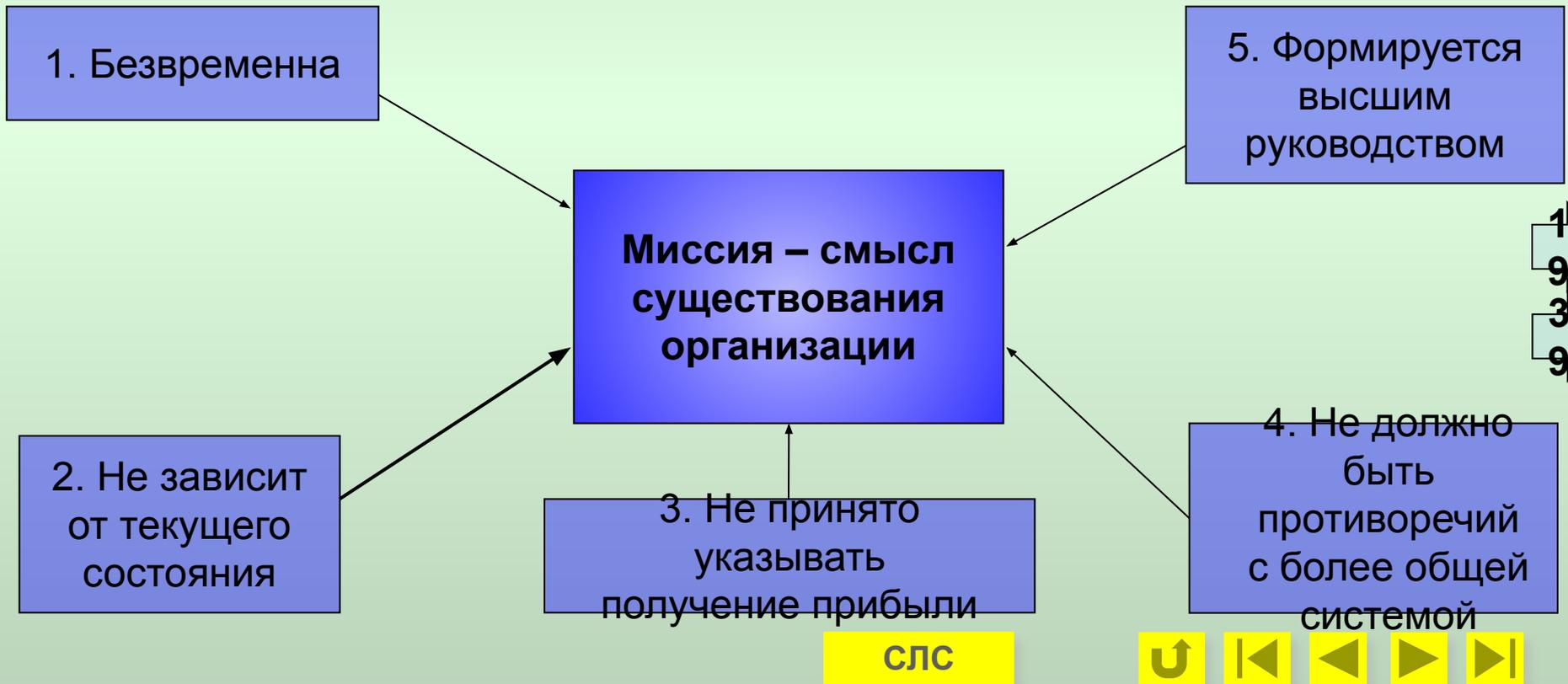
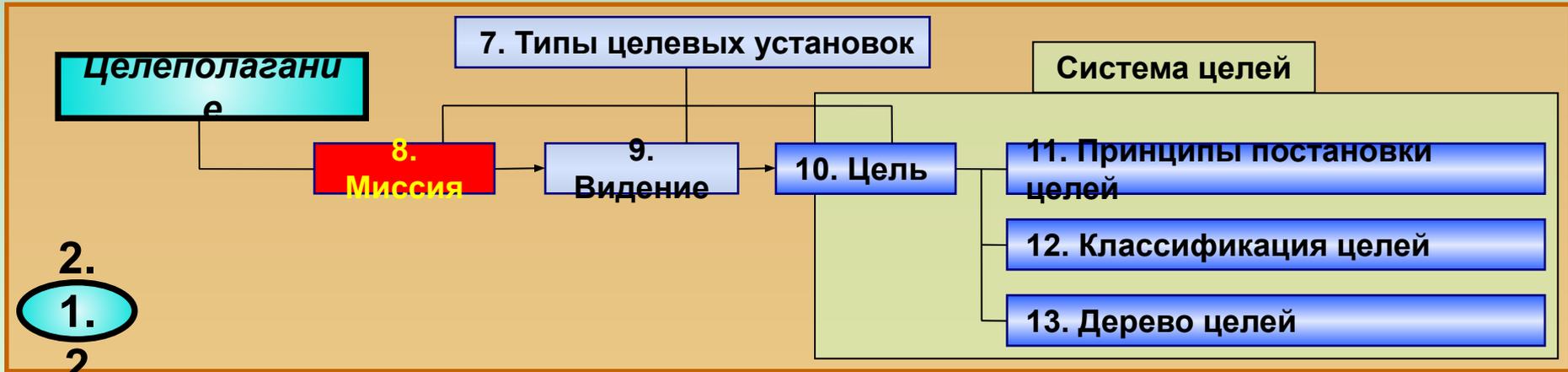


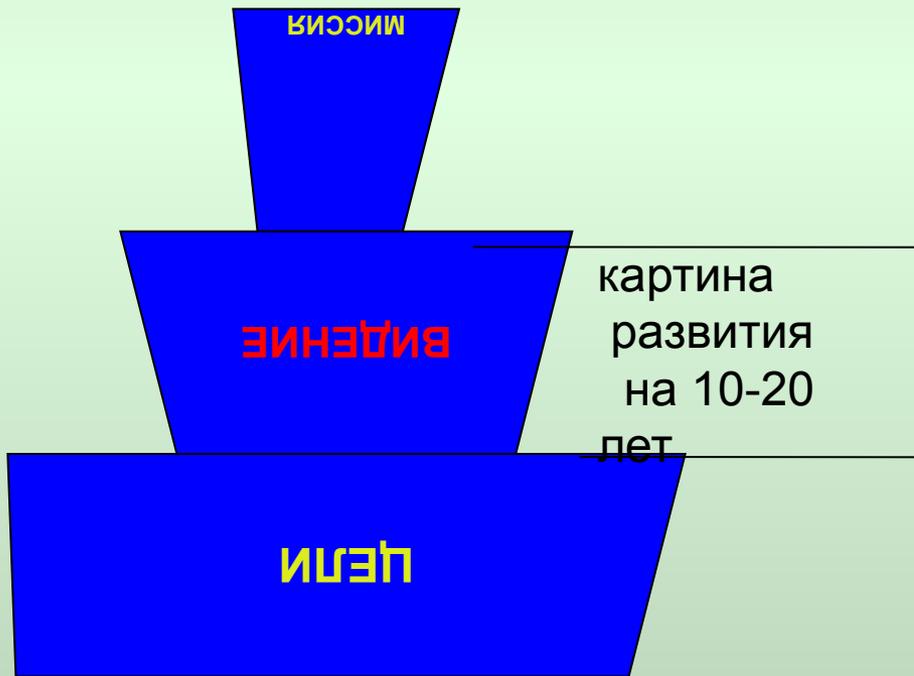
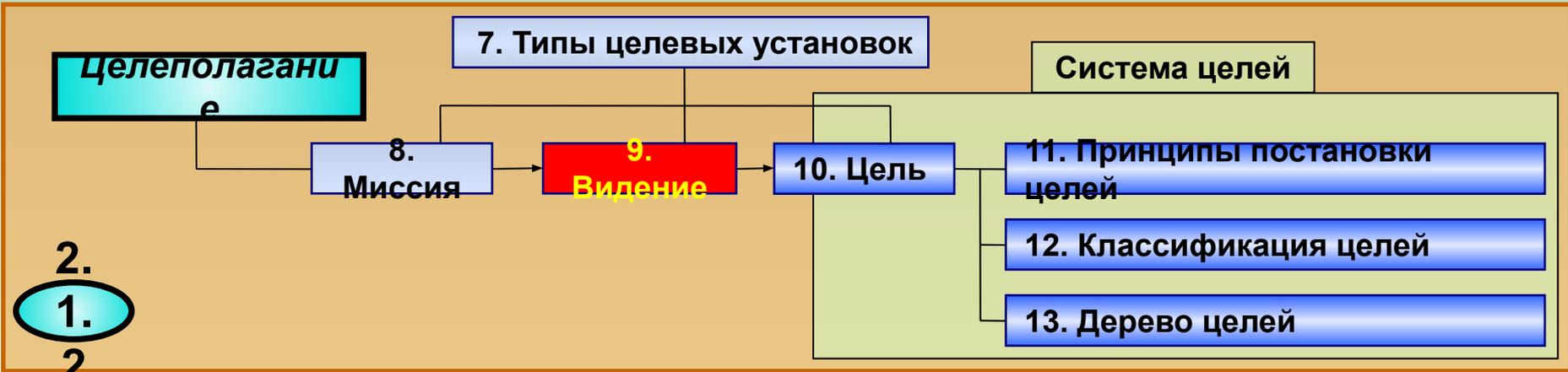
14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

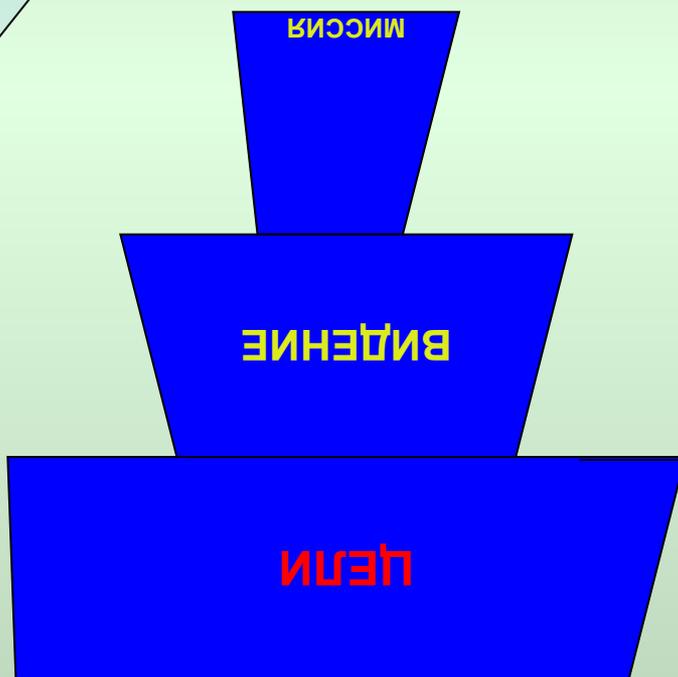
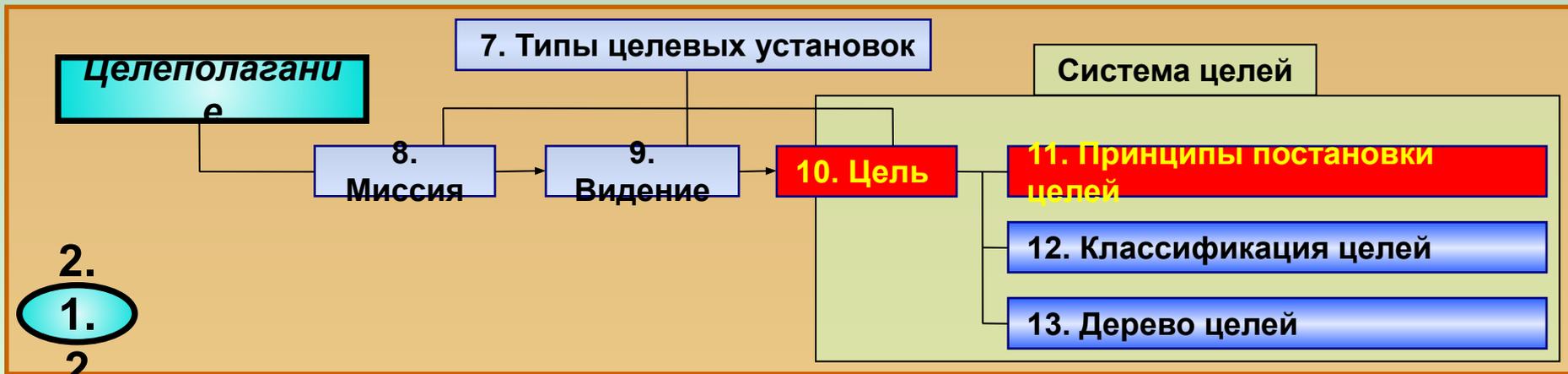
Модель процесса







2. 1. Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем ?
4. 2. В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он станет в будущем ?
2. 3. Кто является потребителями и на какую группу покупателей ориентироваться в будущем ?
5. 4. Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей ?
- 9.



1. Четкие временные рамки.
2. Конкретность содержания и реальная достижимость.
3. Адресность и возможность осуществления контроля.
4. Непротиворечивость и согласованность.



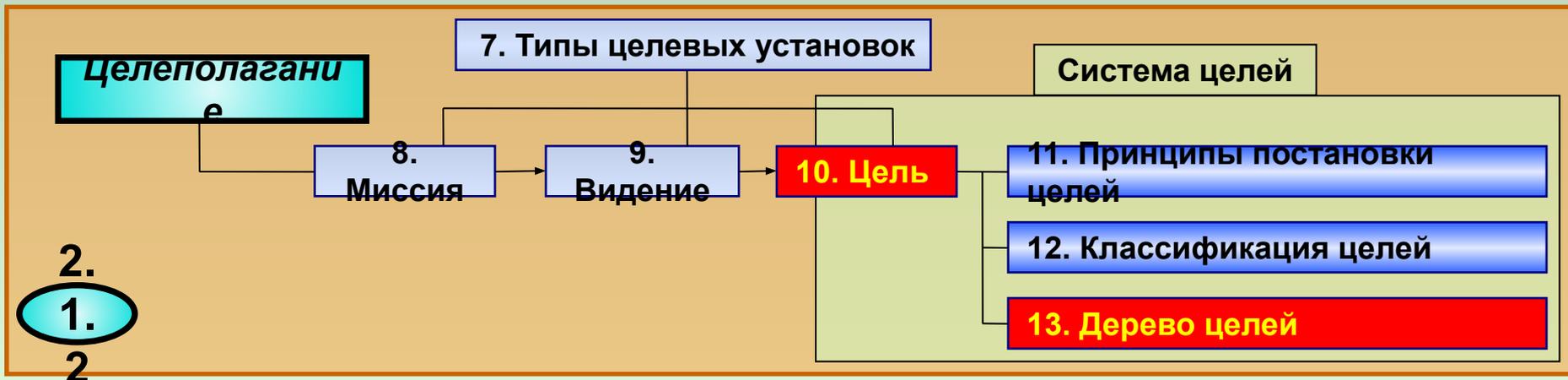
1
9

Критерии классификации	Группы целей
<i>Период времени</i>	Стратегические, Тактические, Оперативные
<i>Содержание</i>	Экономические, Социальные, Организационные, Технические, Научные, Политические, Экологические,
<i>Приоритетность</i>	Особо приоритетные, Приоритетные, Остальные



1
9

<i>Повторяемость</i>	Постоянно решаемые, Разовые (новые)
<i>Организационная структура</i>	Цели организации, Цели подразделений
<i>Функциональные подсистемы</i>	Маркетинг, Инновации, Производство, Финансы, Персонал, Менеджмент



Уровни декомпозиции дерева целей



Нулевой

Общая цель организации

Первый

Маркетинг

Производство

Персонал

Второй

2.1

2.2

Третий

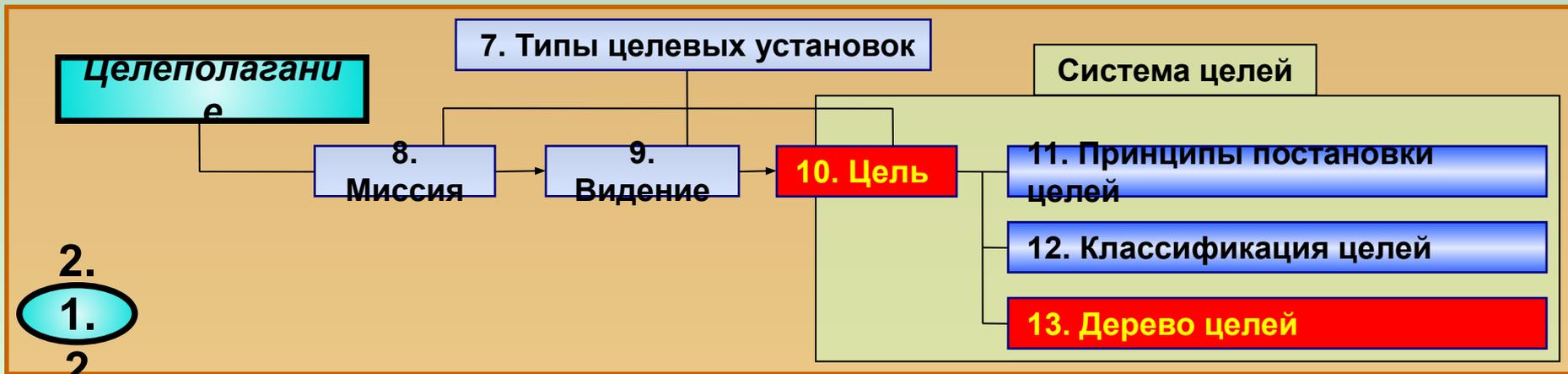
2.1.1

2.1.2

2.1.3

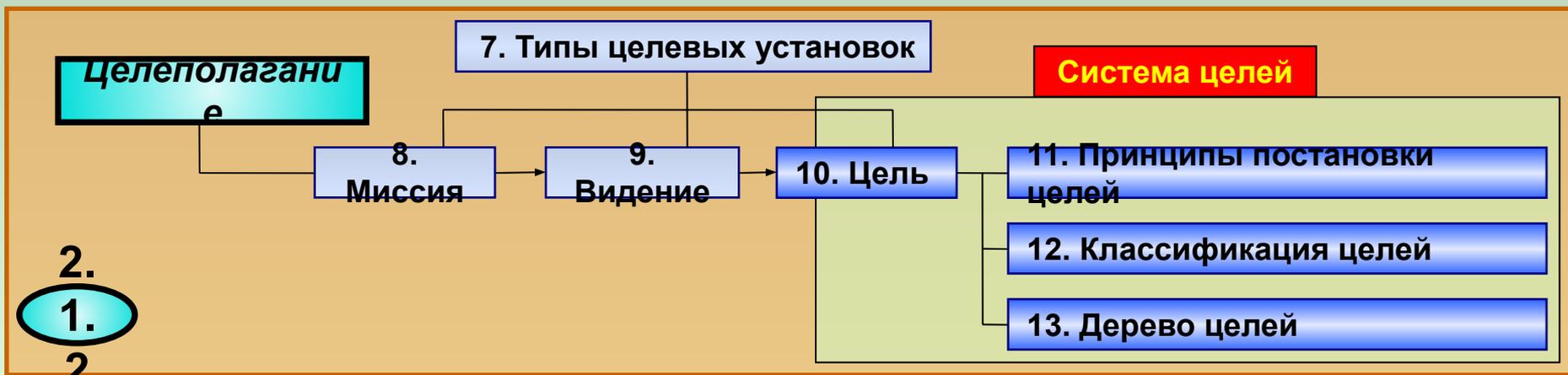
СЛС





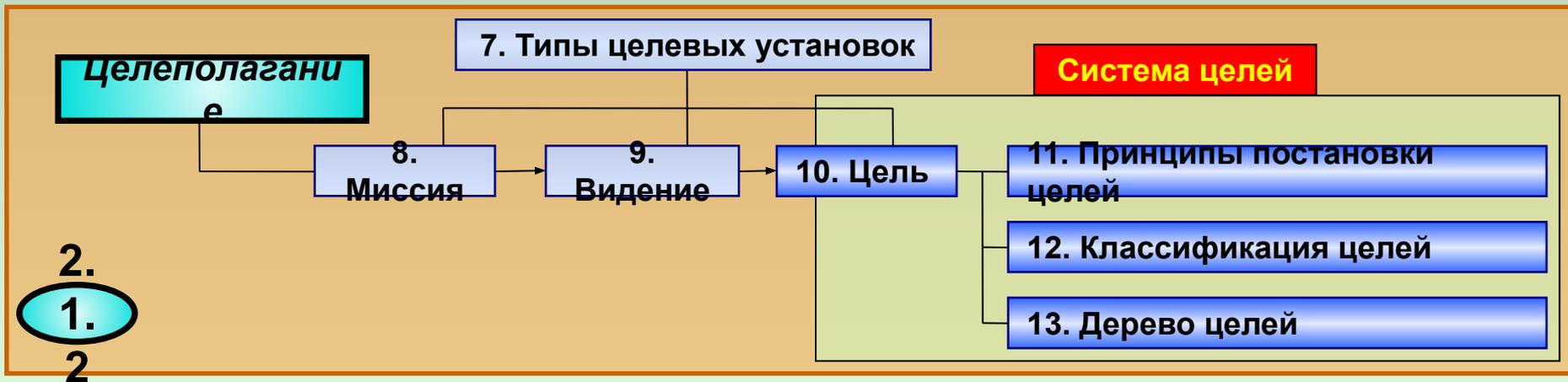
Принципы построения дерева целей

- В вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей
- Главное правило декомпозиции цели любого уровня: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня
- Подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга



Главные задачи системы управления по целям

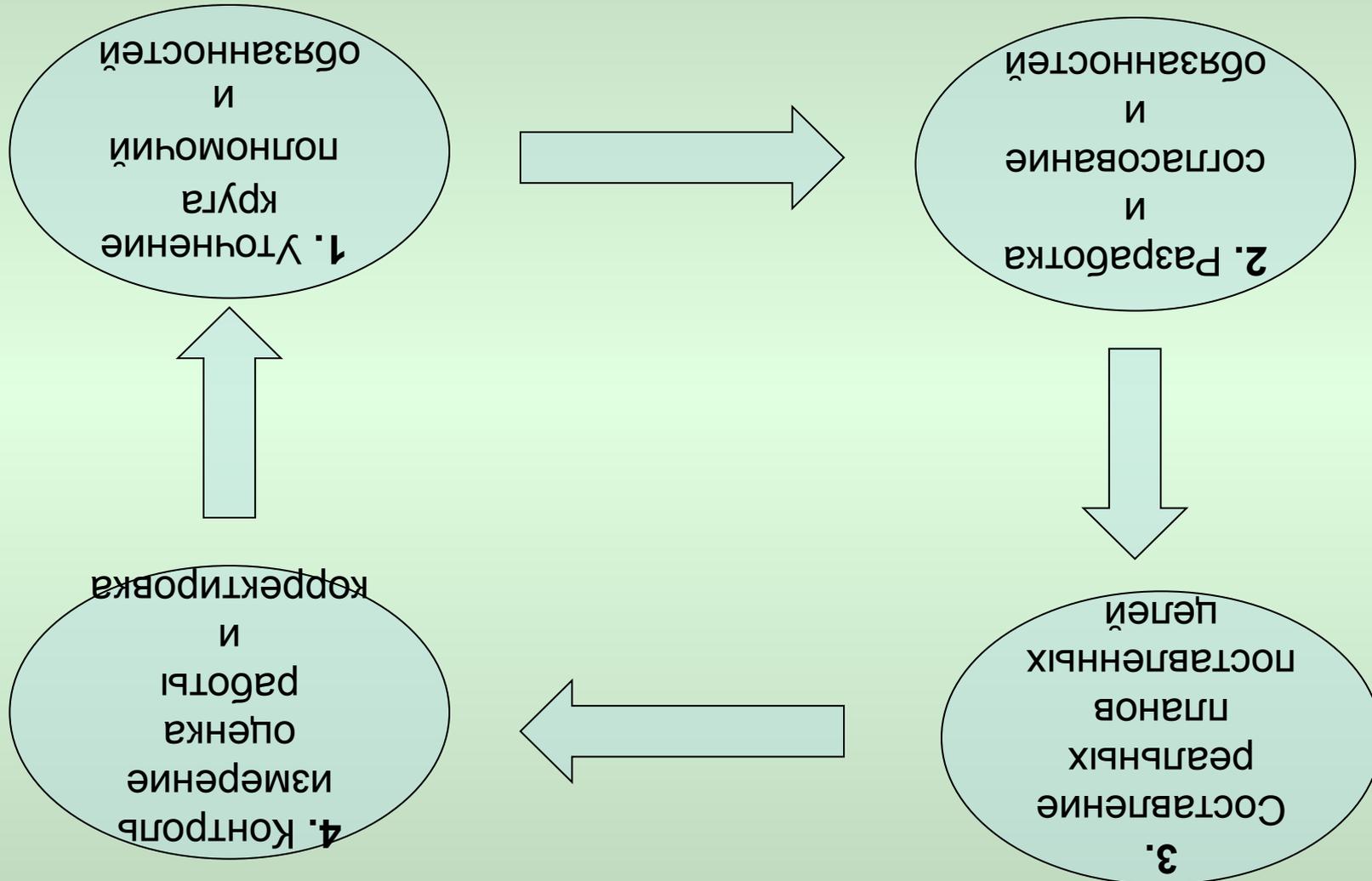
1. Оценка широкого спектра коммерческих, производственных и социальных процессов
2. Проверка истинности утверждений, заложенных менеджером в основу проводимого курса
3. Оценка и прогнозирования поведения отдельных работников, подразделений
4. Совершенствование деятельности организаций



Принципы управления по целям

1. Метод должен максимально полно охватывать цели организации
2. Каждый руководитель должен иметь чёткие цели полномочия и обязанности
3. Вся система целей согласуется и в зависимости от этого организуется работа по их выполнению

Процесс управления по целям



2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.1.2. (к. 16÷27)

1.



У
С
Т
А
Н
О
В
К
И

Ц
Е
Л
Е
В
Ы
Е

2. Миссия – смысл существования организации (к. 17)

3. Видение – картина развития на 10-20 лет (к. 18)

4. Цели – это конкретизация миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации (к. 19).

5. Для представления системы целей можно использовать дерево целей (к. 22÷23)

6. Управление по целям – позволяет эффективно реализовывать поставленные цели (к. 24÷26)

2.1.3. Целеполагание и планирование содержание

8

2.1.1. Планирование

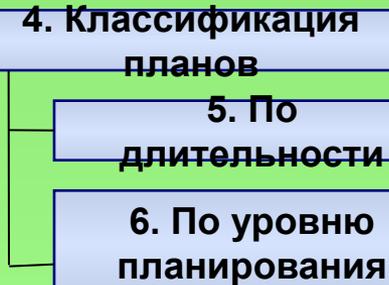
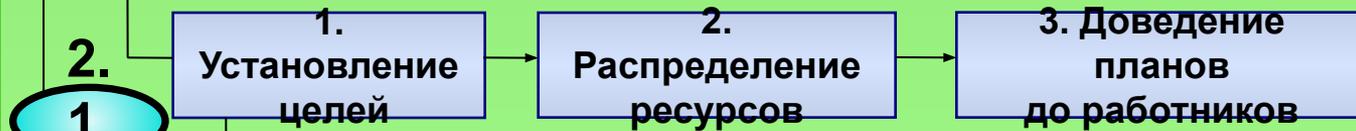
1
5

2.1.2. Целеполагание

2
9

2.1.3. Стратегия планирования

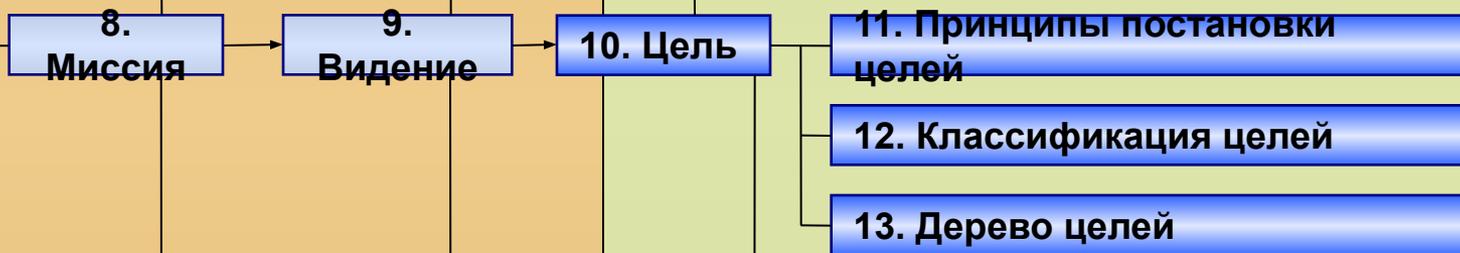
Планирование



Целеполагание

7. Типы целевых установок

Система целей



Стратегическое планирование

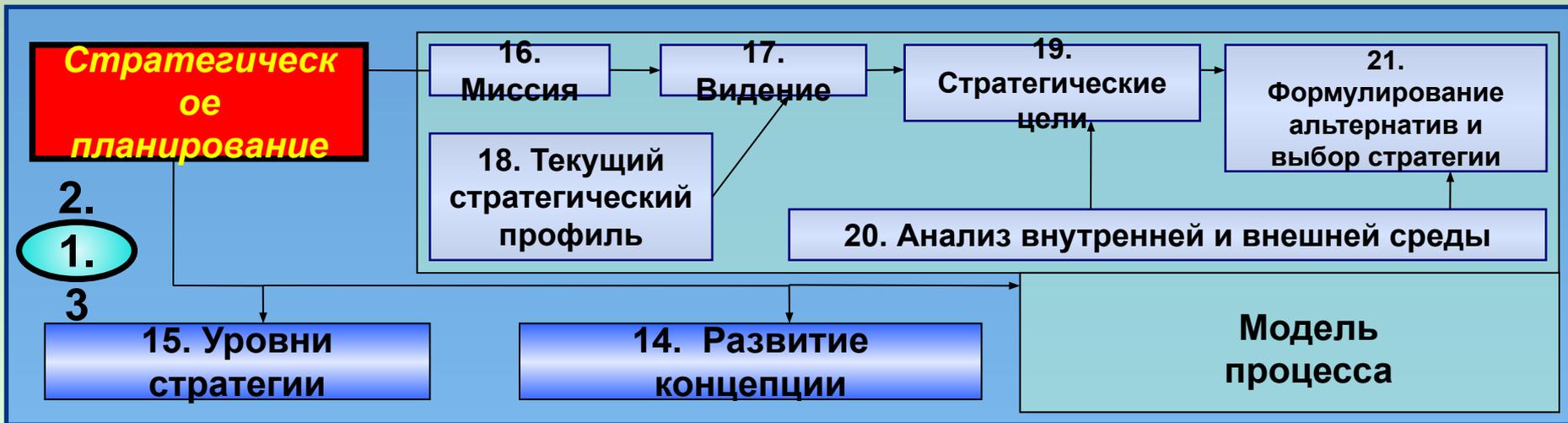


14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

Модель процесса





Стратегия

«**Стратегия** - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целью и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая - процесс его достижения»

Дж. О'Шонесси

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

А. Чандлер

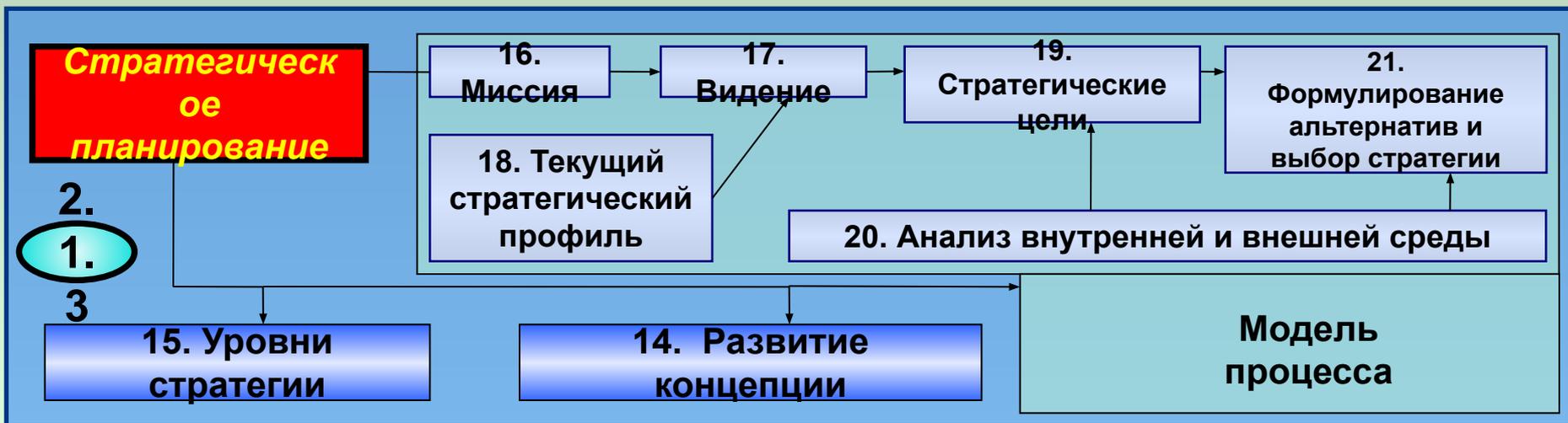
Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф

Стратегия - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление организацией /под. ред А.Г. Поршнева. – М., 1998





Стратегия

«**Стратегия** - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целью и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая - процесс его достижения»

Дж. О'Шонесси

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

А. Чандлер

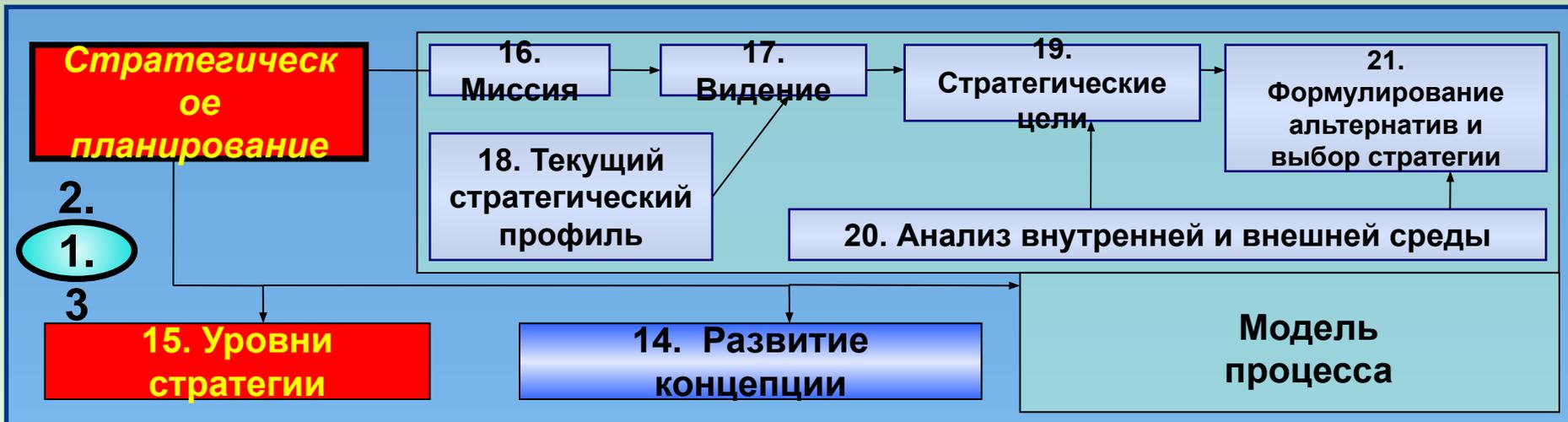
Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф

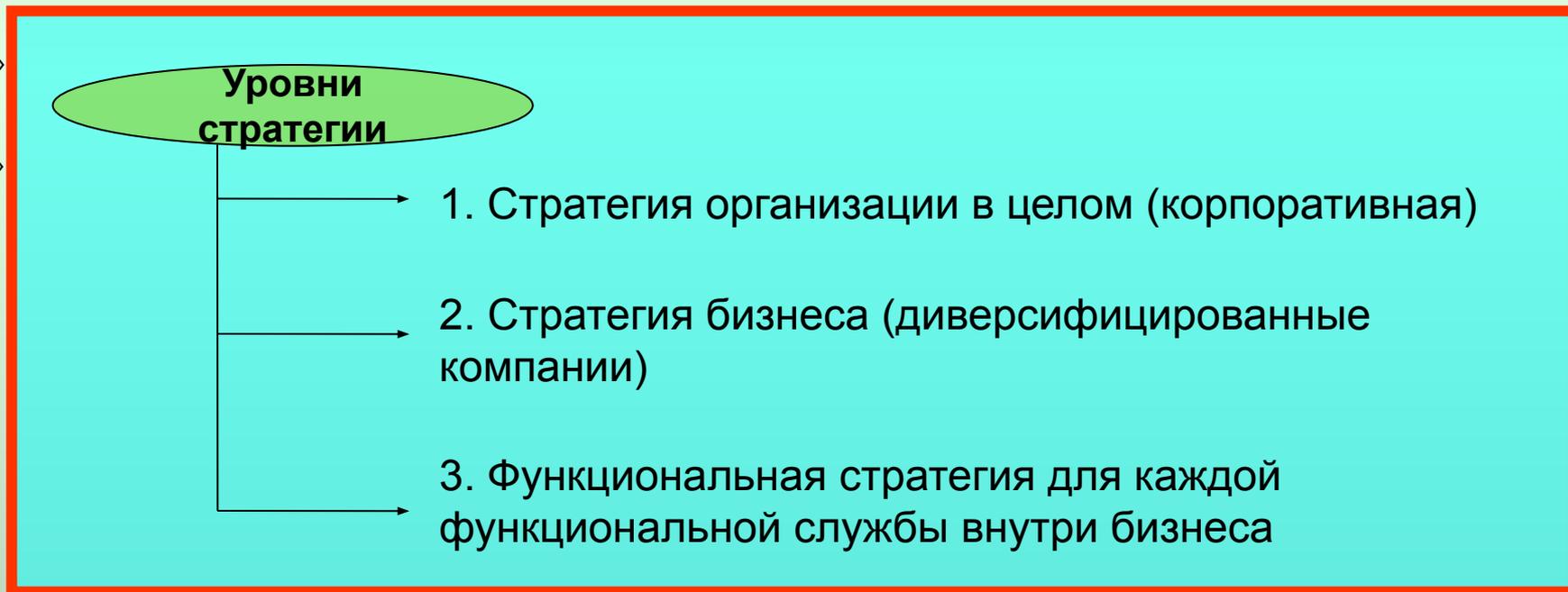
Стратегия - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление организацией /под. ред А.Г. Поршнева. – М., 1998





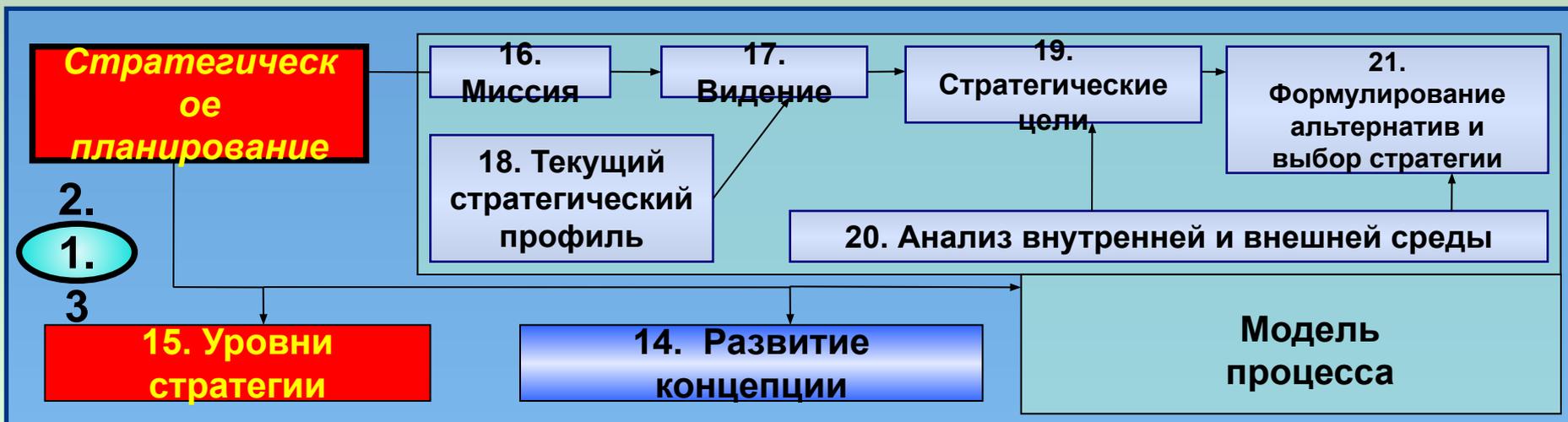
3
0
3
1



3
6
3
3

3
4

3
5



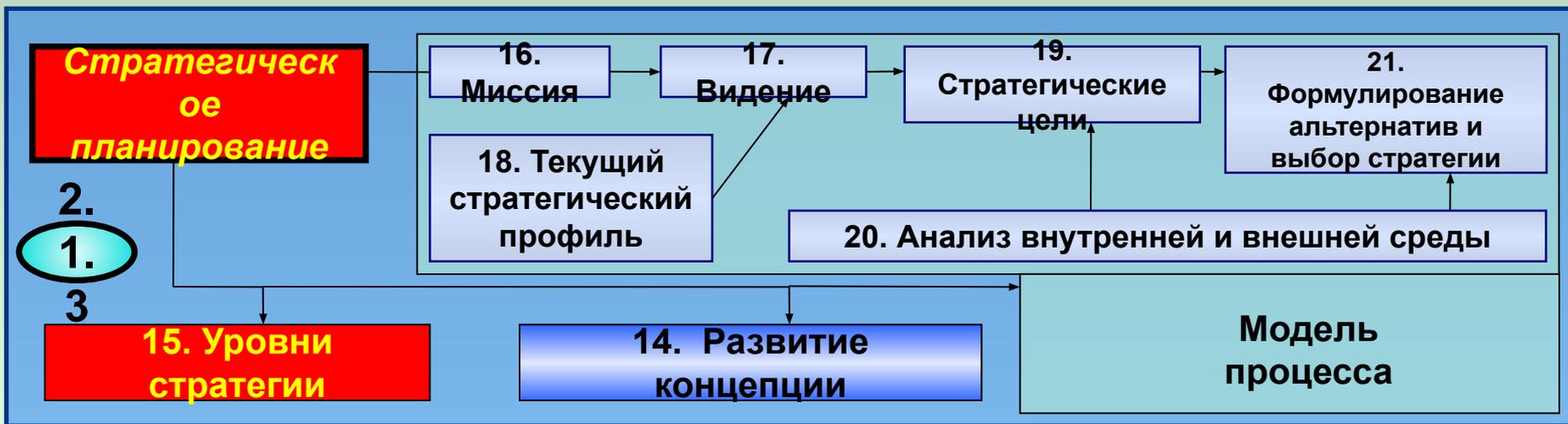
3
2

Уровни стратегии

1. Стратегия организации в целом (корпоративная)

Каким видом или видами бизнеса следует заниматься компании?

Распределяются роли, которые будут играть в организации каждая ее бизнес-единица (или организационная единица).



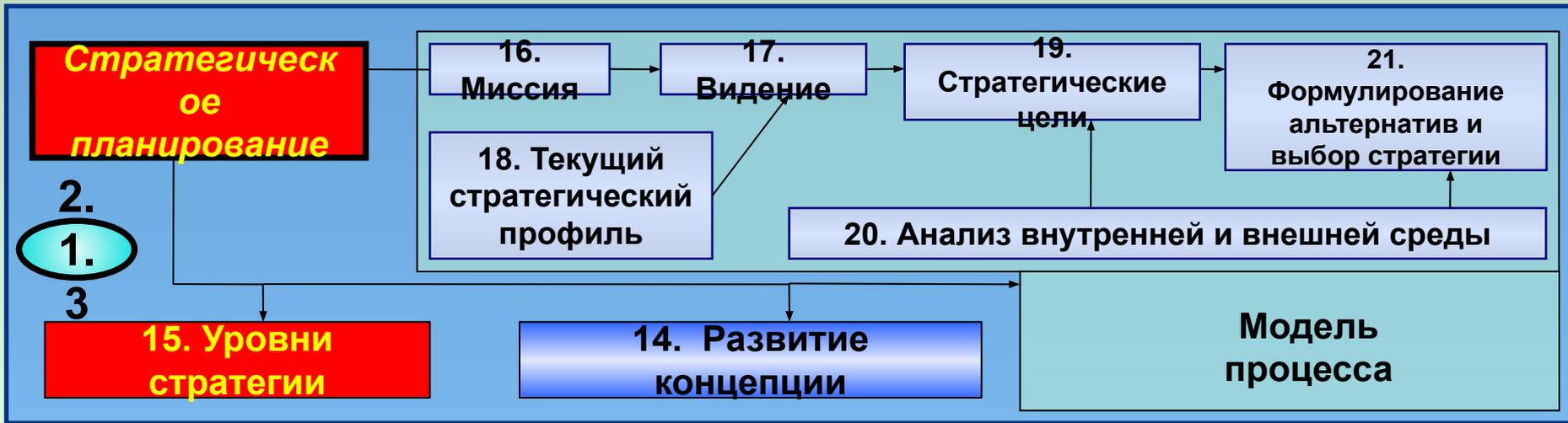
3
2

Уровни стратегии

2. Стратегия бизнеса (диверсифицированные компании)

Каким образом следует конкурировать в каждом конкретном направлении бизнеса?

Для организаций занимающихся однородным бизнесом, выпуская один вид продукции и не выходя на разные рынки, стратегия бизнес-уровня обычно совпадает с корпоративной. Если организация занимается несколькими видами бизнеса, задачу планирования обычно упрощают, создавая отдельные стратегические бизнес единицы.



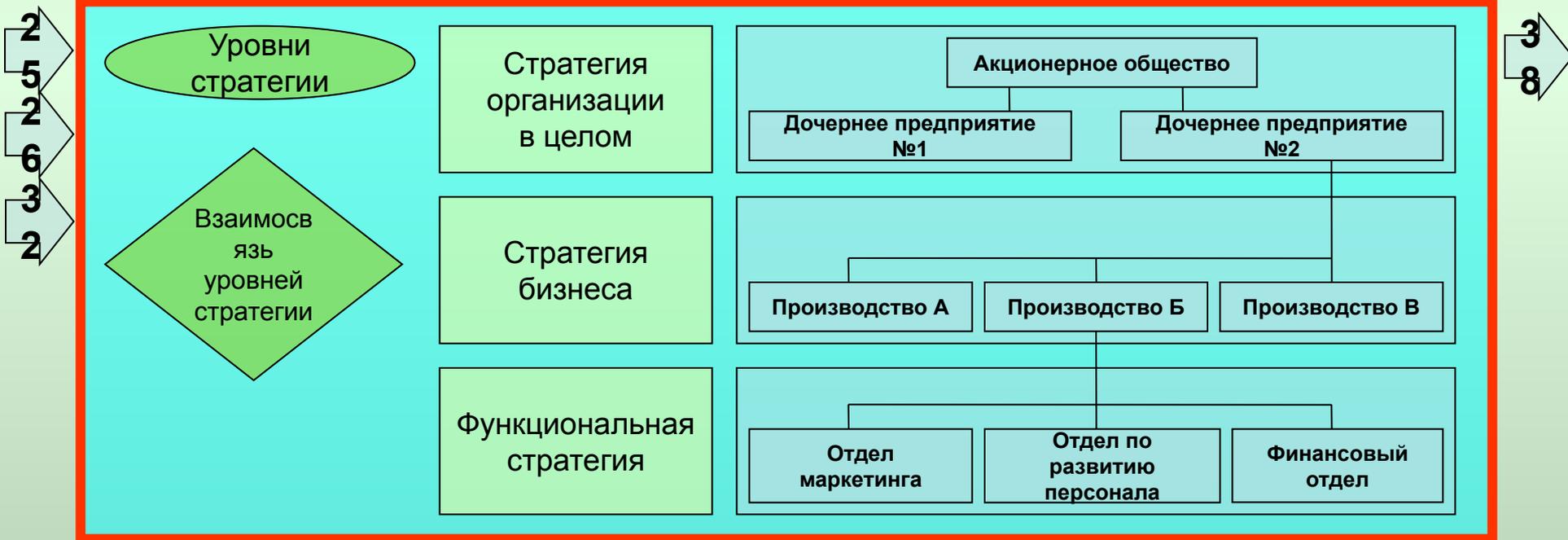
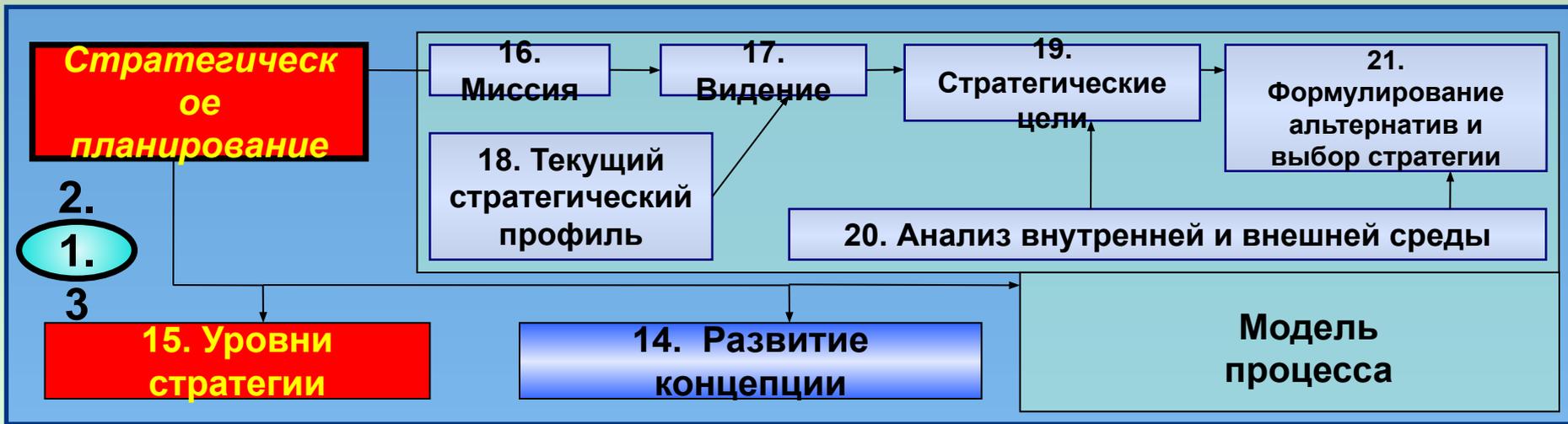
3
2

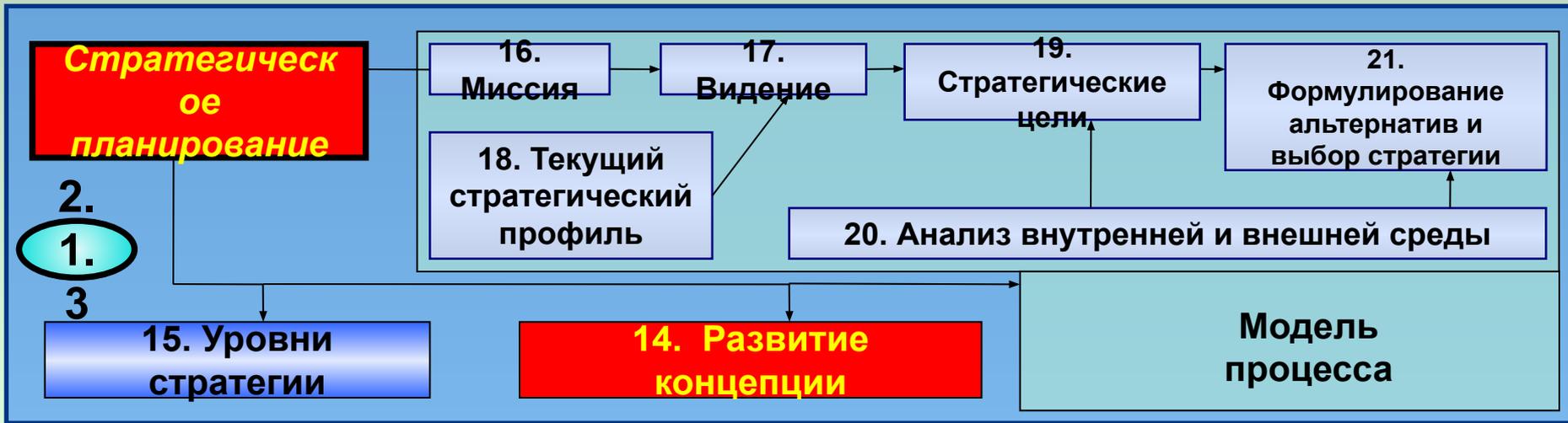
Уровни стратегии

3. Функциональная стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса

Каким образом следует поддерживать стратегию бизнес-уровня?

В организациях, имеющих традиционные функциональные отделы – производственный отдел, отдел маркетинга, кадровый, научно-исследовательский, конструкторский и финансовый, – их стратегии должны быть направлены на поддержку стратегии бизнес-уровня.





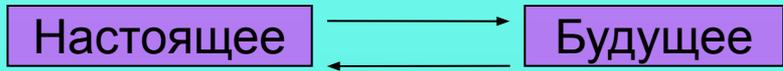
3
0
3
1

Развитие концепции

Основные этапы:

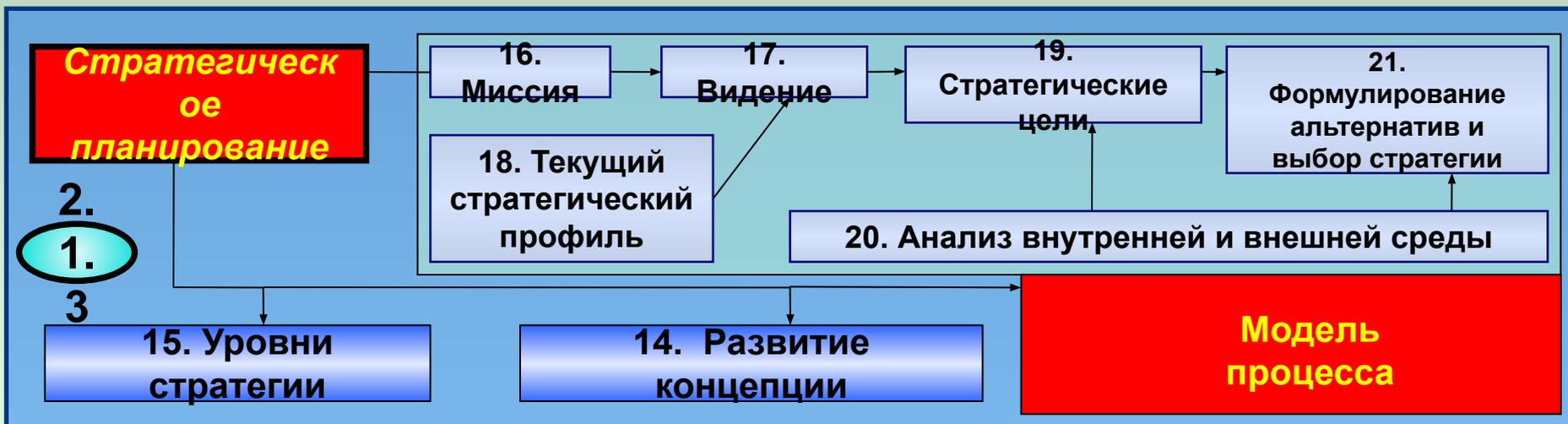
1. 60-е : Портфельная стратегия
2. 80-х XX в. М. Портер
3. С.К. Прахалад, Г. Хэмел
4. Новые подходы

Долгосрочное планирование



Стратегическое планирование

3
8

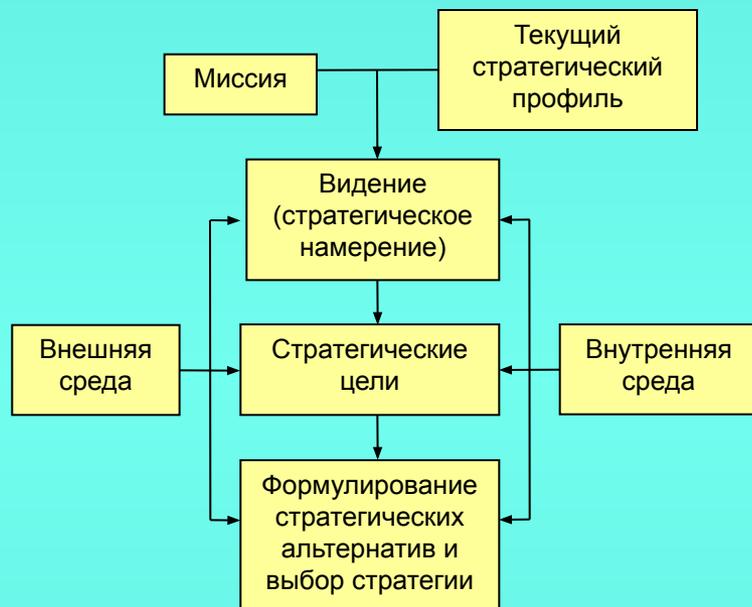


3. Модель процесса стратегического планирования

Модель процесса стратегического менеджмента раскрывает взаимосвязь этапов процесса стратегического управления:

1. Этап планирования стратегии
2. Этап разработки программ и планов реализации стратегии
3. Этап контроля и оценки

3. Модель процесса стратегического планирования

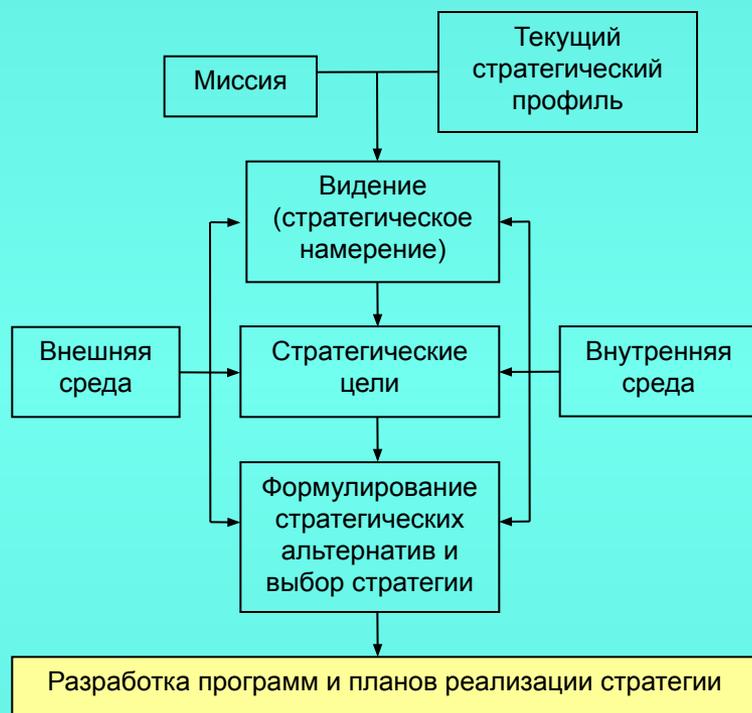


1. Этап планирования стратегии

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Миссию
2. Анализ текущего стратегического профиля
3. Формулирование видения (стратегического намерения)
4. Постановку стратегических целей
5. Анализ внешней и внутренней среды
6. Формулирование стратегических альтернатив и выбор стратегии

3. Модель процесса стратегического планирования

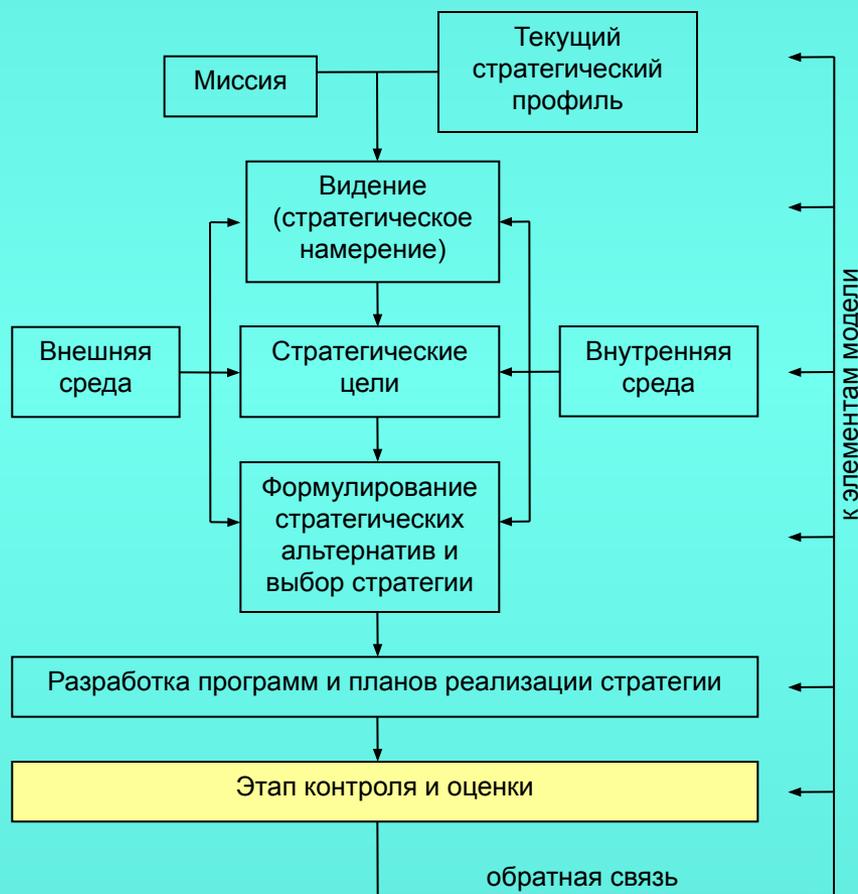


2. Этап разработки программ и планов реализации стратегии

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Разработка стратегических планов организации в целом
2. Разработка стратегических планов бизнес-единиц
3. Разработка стратегических планов функциональных подразделений

3. Модель процесса стратегического менеджмента



3. Этап контроля и оценки

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Контроль хода выполнения планов
2. Оценка достигнутых результатов
3. Регулирование и корректировка

2.1.3. Целеполагание и планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.1.3. (к. 28÷42)

Основа планирования – стратегическое планирование (к. 30÷31)

Стратегическое
планирование
(к. 32÷36)

У
Р
О
В
Н
И

Корпоративный (к. 33)
Подразделений (к. 34)
Функциональных подсистем
(к. 35)

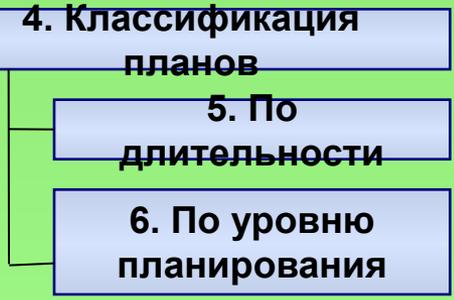
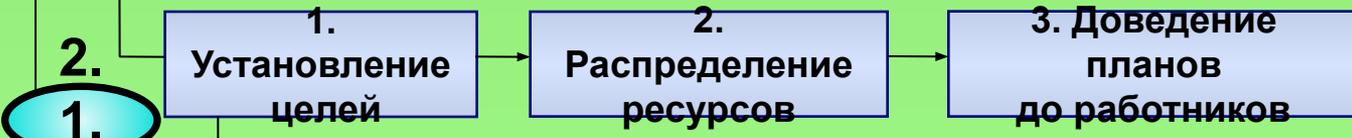
История развития стратегического управления (к. 37)

Модель стратегического управления (к. 38÷41)

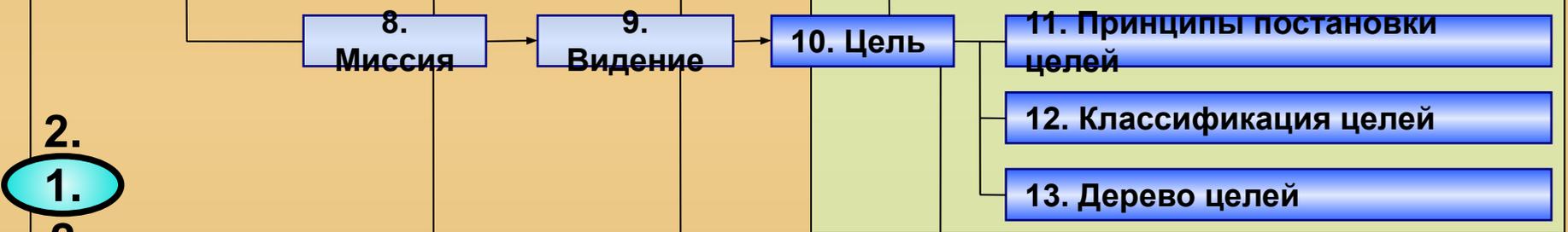
планирование стратегии → разработка системы планов на ее основе
→ контроль реализации стратегии

Цель типовых алгоритмов – выработка стратегии развития организации.

Планирование



Целеполагание



Стратегическое планирование

